

世紀末イギリス労働事情見聞記

著者	川喜多 喬
出版者	東京都立労働研究所
雑誌名	労働研究所報
号	20
ページ	7-14
発行年	1999-03
URL	http://hdl.handle.net/10114/8716

海外報告

世紀末イギリス労働事情見聞記

川喜多 喬

イギリスに数ヶ月しかいずに英国生活論を著した人の悪口を、平成10年4月、ロンドンに到着したとたんに聞きました。「何年いても、分からない人には分からない。優れた人は3日の観察でも優れた文章を書く」と反論しようとは思いました。あのトックビルの「アメリカの民主主義」の観察などは、1, 2年の旅行記としては、ピカーですから。しかし、もちろん私は、英国労働事情には全くの素人で、おまけに英会話はできません。それに、英国労働事情では先輩の東大教授、稲上毅先生の本が出たばかりですし、ホワイトカラーのキャリアでは、詳細な観察を上司の法政大学教授の小池和男先生がされたばかりです。もとより、のぞき見ぐらいの能力しかないこの私ですから、この小論も、単に雑談ですが。

個室主義？

一時期、同本の事務職場の設計に、「個室主義」が流行しました。日本のような「大部屋主義」だと、「創造的労働者」が沈黙考するに向かない。だから、外国のマネージャーが陣取っているような個室化をばせよ。せめて、高い間仕切りでしきって、「キュービクル」という独立空間にせよ、というのです。バブルのころに、日本の本社がどんどん立派なビルに移つて、インテリ屋・家具屋の「ニューオフィス」論が流行し、大企業ではどんどん個室化を進めたようです。

しかし、イギリスのある大企業（トップ500には入ります）の本社に行きますと、なんと、ちゃ

んと大部屋でした。イギリスでは「オープン・プラン・オフィス」と言いました。個室を持っているのは取締役だけで、あとは、日本の大企業のオフィスとたいして変わらないところで働いています。取締役も、しょっちゅう「大部屋」をば彷徨っているのです。個室はいらないぐらいだ、と笑っていました、部長さんが。

で、はじめは、これは例外かなと思いましたが、オープン・プランはノーマルだと言います、相手は。まだ統計で確かめていませんが、「ランダムサンプルによる偏りのない統計」よりは「たまたま出会った事例」の方を信用するのが、私のいいところですから、余計な統計が出てくるまでは、イギリスはオープンプランだ、と信じることにします。むろん、郵便局の事務所や、ロイズ保険組合のオフィスの写真を見て確かめるぐらいのことはしましたが。「高官」以外はやはり大部屋ですね。ただ政府機関や金融、コンサルタントなど、「紳士」と「高利貸」の事務所は個室のようすが。

管理職が個室に入ってしまうと、どういうことが生じるか。部下が日常普段にやっていることが、全く見えなくなるのです。現場の大混乱とか、さぼりの横行とか、顧客無視とか、管理職の眼前から消えてしまうのですから、ろくなことはありません。イギリス国営のナショナル・ヘルス・サービスの大病院の混乱は、これに一原因がある、と私は思います。なぜ、それがわかるか。持病の喘息の治療のため某病院の玄関に入って、出るまで、日本の経験では3時間で済むところを、9時間

もかかった間、手持ちぶたさですから、「職場観察」を試みたのです。もちろん「ホーソン実験」のように、20年もかけた現場観察には及びませんが、私のような専門家にかかる、時間は200倍にも縮まるのです。現場の混乱は、命令権者が一人も現場にいないことにあります。スーパーバイザーを探して、みな右往左往しています。マネージャーはいませんか？と聞いてみましたら、最近見ていないわねと、看護婦が笑いました。

現場に姿を見せないで、個室で何か「創造的な」仕事、「高度な」仕事をしている管理職に、部下の人事考課はできるのだろうか。気になる場所ですねえ。当然。私が覚えたてのクイーンズ・イングリッシュで聞きますと「できるわけないわよ」。一言です。金融機関に臨時雇で働いた中年男が書いた「職場のイギリス人」というエッセイがありますが、ここにも、ほとんど個室に閉じこもったままの管理職が、部下の人事考課をして、仕事はできないのに口先だけうまい部下にいい点をつけるという話が、出てきます。欧米は「実績主義で人事考課をしている」なんて書いてある日本の啓蒙書を読むと、私が笑い転げる所以です。

政府は、看護婦不足を補うために、看護婦の中から、優れた者を「スーパー・ナース」として選り出すことを決めました。これに対して、看護婦組合は、例によって例のごとく、看護婦の間に差をつけることには反対だ、との声明を出しました。私は、組合の意見には賛成しませんが（賛成しようがしまいが何の影響もありませんがね）、しかし、誰が優れているかを、管理監督者が現場にいない場合、現場出身じゃない場合には、どうして知ることができるんでしょうね。疑問がすぐ出ます。

チームワーク？

私の治療の担当の看護婦も、医者も、数人、

次々に変わったのです。どうなってるのって聞いたら、「フレキシブル組織よ」って言いました、最後の看護婦さん。学があります。経営学部を出ているのかも。「みなで皆の面倒を見よう、全員ですべての仕事をしよう、チームだ」なんて、美しいせりふですがね。よほど、全員が高度なプロフェッショナルであるか、仕事が長く変わらなくてみな熟知しているか、逆に、仕事がよほどみな簡単で誰にでもできるものか、いろいろな条件を設定しないと、無理ですねえ。

イギリスの大企業で、コンサルタントを雇って、チームワークを大々的に実験しました。監督職をなくし、全員で仕事を計画し、実行し、観察し、反省し…例のPDSTサイクルです。単純なことを大声で言って、他人を驚かして、どうだ、いいだろう、これで行け、とやったんですな。監督職は、一般職に降格になるんです。まあ、イギリスには多い職階制度だと。で、当然、監督職の多数は、辞めました。ちょうど、イギリスの経済は、かつてのバブル時代の日本みたいなもんですからね。優秀な監督職なんて、引っ張りだこでした。優秀でない監督職を、ではどうしたか、会社は。首にしたんです。

で「フラット組織」化したのです。「フラット組織」化すると、意志疎通が早くなり、組織の生産性が上がると、よく言いますね。私のような、厳密な議論がたいへん好きな学者としては、別に、その意見に反対しているのではないのです。ただ「証拠を見せろ」と言いたいだけなんですね。もっとも、どんなものを「証拠」と考えるかどうかで、自称学者の間にも、深い溝がありますが。

問題の大企業では、監督職の層がなくなり、フラット化しましたが、監督職の持っていたノウハウが、全くなくなりました。コンサルタントは、「業務分析」をちゃんとやり（とんでもないカネをもらって）、また、従来からあった職務記述書

も使って、ノウハウは社内に残るはずだと思いきや、大混乱でした。大事なノウハウは、職場に長く働いてきた人の頭や体のどこかにあるのです。私は、テイラーの「科学的管理」のファンで、企業運営のためには、そういうノウハウの客観化が必要だという意見には賛成です。が、客観化が必要だと言うことと、簡単にできるということとは、まるで違います。

どうやっていいかわからなくなったチームワークの大混乱で、くだんの会社はどうしたと思いますか？ チームの中から、チームリーダーを選んだのです。従来の監督職と、どう違うのでしょうかね。そう、賃金が安くて済むはずなのです。ところが、そうは問屋が安くはおろしません。チームリーダーは、カネをよこせと交渉を始めます。また、チームリーダーに選ばれたという実績を背景に、他の企業に、自分を売りに行きます。

この会社の名前は、約束で出せませんが、他方、マークス&スペンサーのような企業では、チームワークがうまく行っていると聞きます（これはまだ自分では調査していません。自分で調査していないことを私が書くときには、読者は眉を唾でぬらして頷いても結構ですが）。その理由は、社員教育にかなりのカネを使い、内部昇進を重視しているからだ、この百貨店を受験して落ちた元学生に聞きました。

実力主義？

かれは経営学部出身です。この10年ほどで、毎年の経営学修士卒業者は、10倍になっています。ビジネススクールの大流行で、オックスフォードまでがビジネススクールを作りました。古典教養の伝統の土地、リベラルアーツのオックスフォードに、なんたる事よと、怒り狂っている人もいます。が、何しろ、カネは強い。政府が、かなり大学の独立採算化を進めていますから（とは言

っても、もともと、イギリスに国立大学なんぞはありはしません。国立大学があんなにあって、私立から移った教授が楽をしているのは、日本ぐらいではないでしょうか）、カネが入る学部は何だ、学生が集まる学科は何だということになると、経営学部になります。それで、当然、粗製乱造ですね。とくに教授陣は。先日まで全く違うことを教えていた教授が、アメリカの教科書を輸入して教えています。また、調査ものでないと研究受託できないので、にわか調査屋になります。

いずれにせよ、経営学修士さまは、製造業には行きません。キングスカレヅジで聞いたところ、卒業者の99%は金融機関、コンサルに行き、ごく一部が国家公務員になるが、それは若いうちに民間大企業に天下るためで（歳をとってからではありません）、「その他」には1人が行っただけだそうです。理由はごく簡単で、賃金が全然違うんです。現代の若者は「白己実現」のために働くなんて言い方は、きれい事です。カネです、まず。もっとも、イギリスでは、日本の「賃金構造基本調査」とか「民間給与実態調査」など、膨大なカネと手間をかけて、つまらない集計をしている、ああいう、様々な公的賃金統計はありません。そこで、また、賃金・労務コンサルタントが儲かるようになっているのですが。

こまかい議論は省きますが、例えば英国通産省の最高経済政策顧問で、年収が1千500万ぐらい。同じ学歴で同じ年齢の、某有名コンサルで4千万ですかね（これは後者に聞きました。で、サラリーマン仲間の噂話ですから、信頼性は低いですかね？ この疑問符は反語です）。で、かれの高校の同級生で大企業の工場長になっている場合（日本で大企業の工場長は、取締役一步手前の格でしょう）、750万だそうです。しかも、工場長は、イギリスでは、しばしば「第一線管理職」と通俗本で分類されます。「第一線」を低くみる文化の地の

企業では、かれらに大した賃金を出さないんです。

しかし、経営権を日本企業や米国企業、最近ではドイツ企業が乗っ取れば、経営者が態度を改め、制度を変えて、技術者がやる気を出し、現場が変わることがあります（そういう工場の報告は又の機会に）。しかし、ここで言いたいのは、賃金は「実力」なんてちっとも反映していないかもしれないということです。金融機関に就職した連中は、高い賃金を取ります。それがおれの「実力」と、威張ります。それは階級差別のせいでもあるかもしれません（私はこういう大げさな言い方は嫌いです）。また、たまたま、イギリス流バブルに乗っているだけかもしれません。どこかの国の8年前と同じですね。

さて、金融機関でも、比較的「実力」で勝負しているのが、「トレーダー」と呼ばれる人たちです。この「トレーダー」の大多数は独立自営業者です。証券会社、投資銀行などと契約を結び、そのオフィスの机、パソコン、電話を借りて、完全歩合で仕事をしている自営業者です。ですから、完全歩合の労働者とは少し違う存在です。法学者なら労働法と引き照らして難しい議論をするでしょうねえ。私は労働法で定義する純粹の労働者以外は怪しげな雇用形態だなんて思わない方なので、世の中いろいろあると思うだけです。さて独立自営業ですから、売上げさえ上がれば、昼間、パブで飲もうがどうしようが、何時まで職場にいようが、構わない訳です。さて、最近、パブで飲む（酔いつぶれる）トレーダーが増えてます。株価が低迷して、仕事にならず、手取りが減って、やけているからです。「実力主義」になると、こういう「浮き沈み」を経験する人が増えますな。

で、ここで、さらに疑問を出さねばなりません。売上げが増減したのはかれの「実力」のせいでしょうか？ 大手の金融機関はロシア投資の失敗、大規模な合併などで、派手に従業員を解雇していま

す。解雇の対象者になるかどうか「実力」のほどが考慮されないというものではありませんが。しかし、残された者の賞与、賃金だって減るでしょう。自分が決めたロシア投資ではないのに。英国の大企業のホワイトカラーの賃金は実力で決まっているなんて言えないんじゃないかなと、パブでの「聴取調査」の合間に、またもや、考えます。

強い労働組合？

イギリスで感激したことの一つは「山猫スト」を見たことです。もう「ワイルドキャットストライキ」なんて言葉すらも、聞いたことがない労働研究者の方が多数でしょうがね。要は、労働組合の正規の手続きを経ていないために労働組合から公認されていないストライキです（法学者流の、微にいる議論は省きます）。これを、ロンドンの地下鉄工場の理場で働いていた電気設備工600人がやりました。エレクトリシャンというので電気設備工と訳すのがいいのかどうか、私も悩みました。会ってみましたら、おれは技術者だと言ったり、次の瞬間にはおれは労働者と言ったり。教育水準は「ワーカー」に分類されている人の中では、高いと言っていいでしょう。また、電気設備業界はほぼ100%何らかの形で業界内教育をやっています。欧米では社員教育はちゃんとやっていないというのは、勝手な決め付けです。

それはともあれ、2週間ほどストライキをやった理由は、地下作業現場の消火設備が充実していないので、それに苦情を言ったところ、使用者が文句を言った者を配置転換したというのに反発したことです。で、職場集会ですが、これは日本の通常時の労働組合職場集会と違って、働いているその現場で、集まってやりました…仕事を放棄して。監督者は…見て見ぬ振りでしたね。監督者としての職務ではないか、と私は心配したぐらいです。で、仮説ですが（結論じゃありません）、

組合が強いのではなく、監督者が弱腰なだけではないかと。ストライキは、その地下鉄工事の完成が、来年3月、政府の威信をかけた新世紀記念、大ドームの開場にどうしても間に合わせる必要があるという、経営者側にとっては不利な条件があるところで行われました。で、労使争議（こちらではインダストリアル・アクションと報道されることが多い）は、むやみとやっではいけない、こういう条件を選ぶべきだということがわかります。労使関係は「労使の経済的力関係の比べあい」という経済学者の「モデル」があります（むやみと「モデル」と言う言葉を使いたがり、この複雑な世の中を単純化して「モデル」を発見したなどと騒ぐ人を見たら経済学者だとみて間違いありません）。経済力かどうかわかりませんが、この場合は、技術を独占していて（熟練労働力不足経済下）、比較的高給で、ストライキ中の生活資金が組合未公認でもまかなえる労働者側の勝利に終わりました。威信をかけた労働党政府が、保守党の「資本主義革命」によって浮いたカネを地下鉄経営補助につぎ込めたということもあるでしょう。カネのない経営者相手に戦いを挑むような労働者ではなかったのです。頭が良かったんですが、力も示しました。サボタージュもやりました。サボタージュって英国で見ればわかります。日本語になった「さぼる」程度のなまやさしい者ではないのです。資本設備の破壊です。

日本でも労働組合団体が「力と政策」というキャッチフレーズを出しているようですが、実情はどうなのでしょう。長く日本を離れており知らないの、教えて下さい。ところで英国のナショナルセンター、労働組合評議会大会は、いずれも同じ、保養地で開かれました。労働党の支持母胎とはいえ、労働党は労働組合の発言力を抑え、ミドルクラスへと支持基盤を大規模にシフトしましたから、なにやら寂しい大会でしたね。もっとも、

舞台裏ですべてが決まる点は、日本と同じです（と、大会につめていた英人新聞記者が言いました、またもやパブで）。

ニューディール？

労働党大会も、同じ保養地で開かれました。「基幹産業の国有化」も綱領から取り除きましたし、大会で「赤旗の歌」を唄う慣行を止めました。だいたい、指導部自身が歌えなくなってしまったからです。強硬派がいないわけではありませんが、強硬派の某指導者などは、高級車ジャグアーに乗ってストライキ指導に出かけていますから、まあ「豊かな社会」には勝てません。ただ、強硬派が演説するときは、希望によりバックのステージの照明（液晶大画面）の色を赤にできます。で、指導部与党穏健多数派の場合は青です。どちらにも属さない「トラブルメーカー」の場合、どうなると思います。いろんな色が入り乱れるのです。本当ですよ。実際に見に行けば、「理論」に書かれていないこと、かくのごとし。英国労働運動史を宣伝ビラだけ集めて書いてはいけない所以です。しかし、英国の労働運動にはウイットとユーモアがあるでしょう。みな、大爆笑しながら議論を楽しみ、しかし言いたいことは言ってますね。笑い、微笑みの全くない日本の組合大会とは大違いです。で、労働党の主張は、イギリスの労働者や経営者のスキルを高める教育に大規模にカネをまわし、福祉は効率を高め、福祉からの脱却を促すというものです；福祉を聖域化しないというのがイギリスの労働党で、ニューですね。まさに労働党の目玉政策「ニューディール」も、若年失業手当受給者には、教育訓練をほどこし、受講が嫌だと言う者は、まじめに就職を考えているものではないと見なして、失業手当を支給しないというものです。これは、一部に見られた、失業手当依存から脱却できなくなった人々、偽装失業者たちをな

くそうという意図もあり、ミドルクラスや経営者は大歓迎しました。教育訓練といっても、技能教育は国にやっていただく必要はない、それは会社がやる、国はむしろ読み書きそろばんと、人間関係などの教育をやってくれ、という経営者側の要求で、それに重点を置いてます。

実際に、それを受講した若者についての産業界の評価は、高いようです。しかし、いかんせん、この労働力不足です。制度に参加を申し込んだ企業の求人数の方が、求職者の方を遥かに上回る始末ですから、経営者団体は苦情を政府に申し立てています。いずれにせよ、例のアメリカ大恐慌時代のニューディールが、大規模な公共事業を中心としたスペンディングポリシーであったとすると（細かく言うと議論の余地があります：しかしまあ、諦めて下さい）、イギリス労働党のニューディールは、教育、教育、教育です。ただし、教育に、ただカネをばらまくわけではありません。政府が小学校から大学まで成果を評価して、成績の上がない学校は閉鎖してしまうのです。実際、ロンドン近辺でも大学が一つ、中学が一つ、閉鎖されて、学生は他に移される予定です。先生と職員は？首ですね。むろん教員組合は猛反対です。税金をもっと注げと言うのが、かれらには当然の主張ですから。

労働生産性は低い？

どんどんカネをだせ、という主張と、効率的に使えるという主張との対立は、むろん、個別に細かく検討すべきですが、ともあれ、効率論議が盛り上がるのも、国際競争にサラされているという自覚が、少なくとも指導層にはちゃんとあるからでしょう。一般国民は、日本と同じです、堀の中だけ見えます。

98年12月に、英国産業省は、生産性白書を出しました。労働生産性の計量など、私は、今の所は、

端から蔑視はしていますが、ともあれ、ちらと覗いて見ますと、イギリスの労働生産性は米国はおろか、ドイツ、日本、フランスなどの競争国より、未だにかなり低い。で、問題は、責任を誰になすりつけるかです。政府は、経営者が悪いと言います。経営技能が低いというので、経営者教育を促し、また投資が少ないと言うのです。特に、英国資本によるものが（ご存じの通り、どんどん外国資本に買収されてます。外国人の私でも涙なしにはファイナンシャル・タイムズは読めません）。そこでまた、外国の資本は投資をするのに国内に投資をしない英国の資本家が悪いのではないかと政府は言います。反対して、政府こそが悪いのだというのは、むろん、経営者です。経営者が何かやろうとしても、国からの規制が（国土計画法、労働法など）多すぎると。

私は、この点では素人ですが、労働生産性を言うならば特定産業の特定工程（群）を観察して議論すればいいと思いますね、社会学者としては。で、英国産業省のある役人に聞いたのです（かれは、ある産業の生産性に関わる議論を担当していました）、どこを見に行ったのか、と。で、どこにも行っていないのです。例えば、大型店の労働生産性が低いなら、大型店のオペレーションを観察しないで、どうしてその原因を特定できるんでしょうね。あれこれの数字を数式に当てはめてみるんですかね。私は英語ができないので、ぼんやり見ているだけですが、自国民なら、簡単に観察できるでしょうに。私の時間の200分の1で。それが終わってから算数すればいいのに。

中堅の醸造工場に行きましたら、社長が工場現場を歩いていました。ジャグアーを買収したフォードから送り込まれた米人社長に、企業に赴任して最初の日に何をしたかと聞いたら、工場をすみからすみまで歩いたと言って、工場で見えて驚いたことをばあれこれと話してくれました。両社長と

も、労働者のやる気のなさをば非難はしませんでした。労働組合の規制は問題視しました。労働者のスキルの向上の必要は力説しました。細部は紹介する余地はありませんが、かれらは労働生産性を現場で考えているようです。こういう行動をば見て「英国にも日本的経営がある」なんておろかなことを私は言いません。比較的、優れた行動をば、日本でも、むろん取らない者もあり、英国でも、むろん取る人もいるのだとは思えませんね。

先ほどの社長たちが私に労働者のやる気のなさを言わなかったのは「政治的に正しい」行動でしょう。実際にはやる気のない者もいるでしょう。ある者もいるでしょう。一般にこうだと語れません、少なくとも私には。イギリスについても。

【著者】

法政大学 経営学部教授
東京都立労働研究所前研究員